

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 29.11.2014

Data recenzji/ Accepted: 16.12.2014; 14.01.2015

Data publikacji/Published: 2.03.2015

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

prof. dr hab. Andrzej Chodyński^{ADEF}

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

PROCES LEGITYMIZACJI ORGANIZACJI ODPOWIEDZIALNEJ SPOŁECZNIE

PROCESS OF LEGITIMISATION OF ORGANISATIONS WITH SOCIAL RESPONSIBILITY

Streszczenie: W artykule zaproponowano model procesu legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie. Opisano możliwość wykorzystania współczesnych teorii zarządzania i doświadczeń z realizacji CSR oraz *sustainability* w realizacji tego modelu. W szczególności odniesiono się do możliwości wykorzystania założeń teorii instytucjonalnej i teorii interesariuszy. Opisano możliwości oceny wyników procesu legitymizacji przedsiębiorstw w oparciu o podstawy teoretyczne i praktykę dotyczącą prospołecznych zachowań korporacji na globalnym rynku. Wskazano na możliwości wykorzystania tego modelu dla organizacji sektora społecznego na przykładzie uczelni wyższych i mediów.

Słowa kluczowe: model legitymizacji, odpowiedzialna organizacja, zarządzanie interesariuszami, teoria instytucjonalna

Summary: The paper proposes a model of the legitimisation process of socially responsible organisations. The possibility of taking advantage of the modern management theory and experience in execution CSR and *sustainability* aspects in execution of this model is described. In particular, the possibilities of taking advantage of premises of the institutional theory and of the theory of stakeholders are discussed. The possibilities of assessment of results of the legitimisation process of companies based on theoretical grounds and practice related to pro-social behaviours of corporations in the global market are described. The possibilities are presented of using this model for the social sector organisations, with the example of higher education facilities and media.

Key words: model of legitimacy, responsible organization, stakeholders management, institutional theory

Wstęp

Współczesne organizacje, funkcjonujące w sektorach biznesu, społecznym i publicznym zabiegają o uzyskanie legitymizacji swojej działalności. Znaczenie legitymizacji w szczególności podkreślane jest jednak dla firm funkcjonujących w sektorze biznesu, gdyż ma ona znaczenie strategiczne, wpływając na konkurencyjność przedsiębiorstw¹. Również organizacje działające w sektorze społecznym muszą posiadać legitymizację dla swojej działalności jako faktyczny warunek trwania na rynku dla realizacji przyjętych celów społecznych. Legitymizacja działalności różnego typu organizacji non-profit pozwala bowiem na realizację zamierzeń, skierowanych zarówno do beneficjentów, jak i donatorów. W przypadku organizacji sektora publicznego, także nastawionych na spełnianie potrzeb społecznych, legitymizacja dotyczy zarówno organizacji, zapewniających spełnienie podstawowych potrzeb, np. zapewnienie bezpieczeństwa, jak też organizacji na poziomie państwa czy samorządu terytorialnego. Dyskusję o legitymizacji można wiązać z koncepcjami zbliżenia funkcjonowania organizacji o charakterze publicznym do działalności przedsiębiorstw, głównie na rzecz podniesienia efektywności działalności we współpracy ze wspólnotami, w tym lokalnymi. W artykule wykorzystano krytyczny przegląd literatury dotyczącej problematyki legitymizacji organizacji i jej odpowiedzialności wobec interesariuszy. Przeanalizowano poglądy na model budowy legitymizacji w ujęciu procesowym. Przywołując strategiczne podejście, zaproponowano autorski model budowy legitymizacji organizacji odpowiedzialnej społecznie.

1. Legitymizacja oparta na prospołecznej orientacji strategicznej organizacji

Legitymizacja opierać się może na fakcie, że organizacja jest postrzegana jako odpowiedzialna wobec społeczeństwa. Spełnianie oczekiwań społecznych powoduje, że organizacje są traktowane jako odpowiedzialne. W praktyce przekłada się to na realizację odpowiedzialności wobec interesariuszy. W skład tych interesariuszy wchodzi również różnego typu sformalizowane instytucje. Praktycznym przejawem działań prospołecznych jest realizacja zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Ogólne zasady dotyczące CSR opisane są w różnego rodzaju publikacjach, a nawet standardach. W kontekście założeń CSR odpowiedzialność jest

¹ G.Z. Peng, *FDI legitimacy and MNC subsidiary control: from legitimation to competition*, "Journal of International Management" 2012, vol. 18, 2, s. 115-131.

postrzegana przez pryzmat równoczesnego osiągania celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Legitymizację można zatem wiązać z realizacją założeń CSR i zarządzania interesariuszami. W rozważaniach przyjęto, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa (korporacji – *corporate responsibility*, CR) jest pojęciem ogólniejszym niż CSR; wynika to z faktu, że CR podkreśla aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa i nastawienia strategicznego². Warto podkreślić, że dla legitymizacji organizacji, w szczególności przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie, istnieje także możliwość wykorzystania koncepcji *sustainability*. Koncepcja ta, podobnie jak CSR, wskazuje na konieczność równoważenia działań na rzecz równoczesnej realizacji celów społecznych, ekologicznych i ekonomicznych organizacji i wynika z realizacji założeń rozwoju zrównoważonego, przyjętego przez społeczność międzynarodową.

Z punktu widzenia strategicznego odpowiedzialny biznes opiera się na zasadach dialogu społecznego, współpracy ze wszystkimi interesariuszami oraz społecznościami, w których funkcjonuje przedsiębiorstwo. Priorytetem jest osiągnięcie równowagi między jego efektywnością i dochodowością a interesem społecznym³. Obserwuje się, że coraz częściej realizacji działań w obszarze społecznym i ekologicznym podejmują się przedsiębiorstwa o stabilnym rozwoju finansowym. Formułowany jest także pogląd, że nie ma wymogu, aby przedsiębiorstwa odpowiedzialne społecznie uzyskiwały lepsze wyniki finansowe od swoich konkurentów, lecz należy podkreślać ich osiągnięcia w sferze społecznej i ekologicznej⁴. Zwraca się uwagę że odpowiedzialny biznes stanowi efekt etycznego przywództwa (*ethical leadership*)⁵. W budowie legitymizacji przedsiębiorstwa szczególne znaczenie ma odpowiedzialność o charakterze niewymuszonym, dobrowolnym. O ile odpowiedzialność ekonomiczna i prawna stanowią wymóg społeczny, o tyle odpowiedzialność etyczna to przejaw oczekiwań społecznych, a odpowiedzialność filantropijna jest przez społeczeństwo szczególnie pożądana⁶.

Legitymizację można postrzegać z różnych punktów widzenia:

- jako dostosowanie się do wymiarów środowiska działania firm (*firm's institutional environment*): regulacyjnego, normatywnego i poznawczego⁷;
- uzasadnienia lub prawomocności określonej instytucji społecznej⁸;
- oparcia się na założeniach systemu norm, wartości i przekonań, odnoszących się do zachowań etycznych⁹.

W literaturze przedmiotu podnosi się temat legitymizacji moralnej, traktowanej jako oddzielny typ, oparty na pozytywnych ocenach normatywnych w osądach (opiniach) osiągnięć organizacji, procedur, struktur i liderów¹⁰. Rozpatrywana jest także legitymizacja

² A. Chodyński, W. Huszlak, *Determinants of corporate social responsibility (CSR). Implementation in companies*, [w:] *Socially responsible business*, ed. by D. Fatuła, B. Krstič, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2014, s. 23-42.

³ J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014, s. 280.

⁴ M. Marcinkowska, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, 12, s. 3-6.

⁵ A. Wziątek-Staśko, *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 66.

⁶ A.B. Carroll, *Business and society: ethics and stakeholder management*, College Division South – Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1993, s. 35.

⁷ B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 111, 4, s. 461-476.

⁸ D. Beetham, *Legitimacy*, [w:] *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, red. E. Craig, t. 7, Routledge 1998, s. 540-541.

⁹ T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and organizational sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 110, 2, s. 191-203.

¹⁰ M.C. Suchman, *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, „The Academy of Management Review”, 1995, vol. 20, 3, s. 571-610.

polityczna, oparta na strategiach firm realizujących założenia CSR, przy uwzględnieniu relacji biznes – państwo i dostępu do zasobów poszczególnych państw¹¹.

Postrzeganie organizacji jako odpowiedzialnej społecznie może wynikać ze współczesnych poglądów, które wskazują, że odpowiedzialność można rozpatrywać z punktu widzenia jurystycznego i etycznego¹². Odpowiedzialność stanowi normę etyczną związaną z gotowością do ponoszenia konsekwencji skutków własnych decyzji zarówno jednostkowych, jak i grupowych¹³. Odnosząc się do organizacji, jej odpowiedzialność można rozpatrywać z punktu widzenia podejmowania lub zaniechania podjęcia określonych działań. Odpowiedzialność stanowi obowiązek moralny lub prawny, który nakazuje odpowiedzialność za swoje czyny oraz ponoszenie ich konsekwencji¹⁴. Warto podkreślić, że odpowiedzialność odnosi się do czynów podejmowanych w sposób świadomy i dobrowolny. Wynikać ona może zarówno z przekonań wewnętrznych, przyjęcia określonych idei społecznych, ale może być ona nakładana także przez inne podmioty. Odpowiedzialność wiąże się z odpowiedzialnością na pytanie, za co lub za kogo jest ona ponoszona¹⁵. Może ona być rozpatrywana jako wartość. W praktyce znajduje to odzwierciedlenie w takich działaniach przedsiębiorstwa jak rozpoznawanie oczekiwań klienta, wypełnianie na czas zobowiązań, okazywanie szacunku pracownikom i ich ideałom, wypełnianie zobowiązania wobec udziałowców, czy też zachęcanie pracowników do prac na rzecz społeczności (*community*)¹⁶. Warto podkreślić, że poglądy na odpowiedzialność, ze względu na jej społeczne umocowanie, ulegają zmianie i ewolucji w czasie, gdyż częściowo odzwierciedlają naturę zmian i norm społecznych¹⁷.

2. Podstawy teoretyczne legitymizacji organizacji

J. Chen i W. Roberts wskazują, że dla legitymizacji przedsiębiorstwa (organizacji) znaczenie mają związki między czterema teoriami:

- teorią instytucjonalną, wykorzystującą instytucjonalizację struktur społecznych;
- teorią legitymizacji (instytucjonalnej), opierającą się na społecznym systemie wartości;
- teorią zasobową, mającą w szczególności na uwadze znaczenie dostępu do zasobów innych organizacji;
- teorię interesariuszy¹⁸.

¹¹ M. Zhao, *CSR-based political legitimacy strategy: managing the state by doing good in China and Russia*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 111, 4, s. 439-46.

¹² M. Kapias, *Odpowiedzialność moralna fundamentem odpowiedzialności społecznej organizacji*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Studia Ekonomiczne, red. ks. G. Polok, Katowice 2011, s. 19-38.

¹³ B. Pogonowska, *Etos człowieka biznesu. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2004, s. 230.

¹⁴ H. Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, tom 25, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2000, s. 415.

¹⁵ A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013, s. 59-60.

¹⁶ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 47, 66, 98-99.

¹⁷ R. Owen, J. Stilgoe, P. Macnaghten, M. Gorman, E. Fisher, D. Guston, *A Framework for responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom 2013, s. 27-50.

¹⁸ J.C. Chen, R.W. Roberts, *Toward a more coherent understanding of the organization – society relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, "Journal of Business Ethics" 2010, vol. 97, 4, s. 651-665.

Szczególnie wiele uwagi poświęca się roli teorii instytucjonalnej dla realizacji zarządzania legitymizacją¹⁹. W podejściu instytucjonalnym w instytucjach dokonywana jest legitymizacja związana ze społecznie uznaną oceną walorów przedsiębiorstwa²⁰. Rozwijająca się teoria neoistytucjonalna (nowy instytucjonalizm) zwraca w szczególności uwagę na wpływ instytucji o charakterze przymuszającym (np. regulacje prawne), normatywnym (np. postawy autorytetów) oraz naśladowczym²¹. W literaturze wskazuje się na różne spojrzenia na instytucje. G. Kołodko podkreśla, że instytucje obejmują procedury i zasady postępowania, legalne i zwyczajowo akceptowane, ale także obowiązujące prawo i przepisy, organizacje oraz struktury administracyjne i polityczne oraz kulturę i mentalność rynkową. Prawo i przepisy służą ochronie interesów podmiotów rynkowych. Z kolei struktury administracyjne i polityczne obsługują podmioty działające na rynku²². J. Jeżak podkreśla, że instytucje stanowią społecznie akceptowane reguły gry oraz systemy wartości²³. D. North proponuje, by instytucje traktować jako trwałe, prawne, organizacyjne i zwyczajowe uwarunkowania odnoszące się do powtarzalnych ludzkich zachowań oraz interakcji międzyludzkich²⁴. Instytucję można także postrzegać jako regularność zachowań ludzi lub reguły dotyczące zachowań członków grupy społecznej w konkretnych sytuacjach. Zwraca się uwagę, że na ogół mamy do czynienia z akceptacją grupy, dobrowolnością przestrzegania, ale w grę może także wchodzić egzekucja przez władzę zewnętrzną²⁵. Na rolę teorii instytucjonalnej w zarządzaniu legitymizacją (*management of organizational legitimacy*) zwracają uwagę I. Castelló i J. Lozano. Podejście instytucjonalne (*institutional approach*) oznacza w tym przypadku dostosowanie do oczekiwań zewnętrznych, wykorzystanie charakterystyk normatywnych i organizacyjnych, ale także utrzymywanie i rozwój zinstytucjonalizowanych struktur i procedur. Zwraca się uwagę na normy personalne i wiarygodność. Legitymizacja jest skierowana do zewnętrznej publiczności, z podkreśleniem znaczenia legitymizacji poznawczej. I. Castelló i J. Lozano wskazują również na podejście oparte na interesie własnym organizacji, z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy, z podkreśleniem wymiaru strategicznego (*strategic approach*). Legitymizacja jest traktowana jako zasób operacyjny, którym można zarządzać. Podejście to charakteryzuje się instrumentalnością i wyrachowaniem, z wykorzystaniem legitymizacji pragmatycznej²⁶.

Rozpatrując związki legitymizacji z teorią interesariuszy warto podkreślić, że w literaturze analizowane są trzy aspekty tej teorii:

- deskryptywny, który wiąże się charakterystyką i zachowaniami organizacji. Przedsiębiorstwo stanowi kombinację interesów zarówno wspólnych, jak i konkurujących. Aspekt ten jest rozpatrywany z punktu widzenia opisowego i doświadczalnego;

¹⁹ I. Castelló, J.M. Lozano, *Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric*, "Journal of Business Ethics" 2011, vol. 100, 1, s. 11-29.

²⁰ J. Wilkin (red.), *Instytucje gospodarki rynkowej (wybór tekstów)*, Warszawa 1996, s. 9, za: A. Paliwoda-Matoliańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2009, s. 50.

²¹ G. Jackson, A. Apostolakou, *Corporate social responsibility in western Europe: an institutional mirror or substitute*, "Journal of Business Ethics" 2010, vol. 94, 3, s. 371-394.

²² G. Kołodko, *Znaczenie instytucji i polityki dla szybkiego rozwoju gospodarczego*, [w:] A. Noga (red.), *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*, Wyd. PTE, Warszawa 2004, s. 43.

²³ J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.

²⁴ D.C. North, *Institution, institutional change and economic performance*, "Cambridge University Press" 1990.

²⁵ M. Rutheford, *Institutions in economics, the old and the new institutionalism*, "Cambridge University Press" 1996.

²⁶ I. Castelló, J.M. Lozano, *Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric*, "Journal of Business Ethics" 2011, vol. 100, 1, s. 11-29.

- instrumentalny, rozpatrujący realizację celów organizacji; wskazuje się na związek między efektami działań przedsiębiorstwa a zarządzaniem interesariuszami;
- normatywny, który opiera się na ustalaniu norm i reguł postępowania w oparciu o podstawy moralne i filozofię organizacji. Interesariusze posiadają legitymizację do oddziaływania na przedsiębiorstwo i prezentowania swoich oczekiwań, a oczekiwania te stanowią istotną wartość²⁷.

3. Model procesu legitymizacji odpowiedzialnego biznesu

Przy tworzeniu modelu procesu legitymizacji, w oparciu o teorię (ekonomię) instytucjonalną, proponuję, by uwzględnić następujące fakty:

- przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach instytucji, które organizują rynek;
- istotną rolę odgrywają wzorce zachowań, ale także występujące warunki prawne;
- w oparciu o założenia nowego instytucjonalizmu tworzą się określone zachowania przedsiębiorstw, a budowanie właściwych struktur lub praktyk zmierza do legitymizacji działalności podmiotów gospodarczych;
- przedsiębiorstwa starają się uzyskać legitymizację swojej działalności w środowisku (otoczeniu) zewnętrznym, gdyż to otoczenie zewnętrzne kontroluje zasoby potrzebne organizacji²⁸.

Wychodząc z założeń teorii instytucjonalnej o dostosowaniu przedsiębiorstwa do wymiarów środowiska działania firm, środowisko zewnętrzne firm jest zarządzanie (regulowane) przy udziale struktur społecznych z uwzględnieniem schematów, reguł, norm i rutyn. Reguły występują w postaci prawnej, jako regulacje, normy, konwencje społeczne (porozumienia), oraz inne pisane i niepisane reguły zachowań.

Legitymizacja przedsiębiorstwa następuje poprzez dostosowanie się do wymiarów:

- regulacyjnego, poprzez formalnie skodyfikowane, przedstawione i wprowadzone w życie struktury prawne w społecznościach, społeczeństwie lub krajach;
- normatywnego, w oparciu o normy społeczne, wartości, przekonania i założenia;
- poznawczego, w oparciu o społecznie uzgodnione i przyjęte konstrukcje dotyczące znaczenia, sensu lub aksjomatycznych przekonań, które mogą być dostarczycielem szablonów i scenariuszy dla realizacji działań²⁹.

Proponując model procesu legitymizacji w kontekście teorii interesariuszy, należy uwzględnić fakt, że ich siła zależy od posiadanych przez nich atrybutów. W pierwszej kolejności zaspokajane są żądania interesariuszy posiadających wszystkie trzy atrybuty. Są nimi:

- władza (siła) (*power*) oparta na zależności ekonomicznej lub politycznej;
- legitymizacja (*legitimacy*), oparta na systemie norm, wartości i przekonania;
- pilność (natarczywość) (*urgency*), wiążąca się z wymaganym czasem reakcji na roszczenia interesariuszy³⁰.

²⁷ T. Donaldson, L. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, "Academy of Management. The Academy of Management Review" 1995, vol. 20, 1, s. 65-91.

²⁸ G. Jackson, A. Apostolou, *Corporate social responsibility in western Europe: an institutional mirror or substitute*, "Journal of Business Ethics" 2010, vol. 94, 3, s. 371-394.

²⁹ B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms*, "Journal of Business Ethics" 2012, vol. 111, 4, s. 461-476.

³⁰ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, "Academy of Management Review" 1997, vol. 22, 4, s. 853-886.

C. Driscoll i M. Starik wskazują na kolejny atrybut interesariuszy, jakim jest bliskość (*proximity*)³¹. Siła interesariuszy może mieć charakter wymuszający (*coercive*), normatywny (*normative*) i oparty na praktyczności (*utilitarian*)³². B. Neville i współpracownicy uważają, że legitymizacja interesariuszy powinna być interpretowana w kategoriach moralnych, poprzez wyróżnienie pomiędzy rolami legitymizacji moralnej i pragmatycznej³³.

W tworzeniu modelu procesu legitymizacji można uwzględnić założenia CSR i *sustainability*. W ramach teorii instytucjonalnej uwzględnia się także instytucjonalizację CSR³⁴, w szczególności z wykorzystaniem narzędzi „miękkich” (np. granty, konkursy czy rankingi). Podkreśla się jednak, że obserwujemy wzrost znaczenia narzędzi „twardych” (np. sprawozdań dotyczących CSR czy kodeksów etycznych)³⁵. W przypadku międzynarodowych standardów sprawozdawczości uwzględniających ekonomiczny, społeczny i ekologiczny wymiar działań korporacji podkreśla się przede wszystkim ich rolę w budowie legitymizacji przedsiębiorstwa (*licence to operate*)³⁶. Pojawiają się nawet poglądy, że CSR można traktować jako substytut dla formalnych instytucji³⁷. W przypadku *sustainability* rozpatrywana jest z kolei globalna (*emerging*) infrastruktura instytucjonalna, która zawiera instytucje rynek/biznes, instytucje społeczeństwa obywatelskiego / instytucje społeczne oraz instytucje państwowe/rządowe³⁸. Na rolę raportów w budowie legitymizacji organizacji wskazują I. Castelló i J. Lozano³⁹.

L. Tost, wychodząc z teorii instytucjonalnej i poglądów psychologii społecznej w kontekście przedsiębiorczości instytucjonalnej (*institutional entrepreneurship*), przedstawił model procesu legitymizacji. W szczególności podkreśla on rolę lidera, który staje się „agentem legitymizacji” (*agent of legitimacy*). Model wskazuje na niezbędność zmian w organizacji a sam (mikro) proces legitymizacji składa się z trzech etapów:

- etap formowania, uwzględniający inicjowanie legitymizacji, który powoduje kształtowanie zachowań w oparciu o afirmację (*affirmation*) i kognitywną (poznawczą) asymilację. Uwzględniane są indywidualne poglądy, oddziaływanie ważności właściwego postępowania oraz wpływy o charakterze instrumentalnym, relacyjnym i moralnym. Efektem tego etapu jest tworzenie ram ogólnych legitymizacji;

- etap realizacji, stanowiący wsparcie dla zmian, uwzględnia wpływy o charakterze instrumentalnym, relacyjnym i moralnym; obejmuje asymilację legitymizacji kognitywnej;

³¹ C. Driscoll, M. Starik, *The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment*, „Journal of Business Ethics” 2004, vol. 49, nr 1, s. 55-73.

³² A. Etzioni, *Modern organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1964.

³³ B.A. Neville, S.J. Bell, G.J. Whitwell, *Stakeholder salience revisited: refining, redefining, and refueling, an underdeveloped conceptual tool*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 102, 3, s. 357-378.

³⁴ U.H. Richter, *Drivers of change: a multiple case study on the process of institutionalization of corporate responsibility among three multinational companies*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 102, 2, s. 261-279.

³⁵ B. Miedziński, *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zysk*, „Zarządzanie i Edukacja”, maj/czerwiec 2013, nr 88, s. 19-46.

³⁶ I. Vormedal, A. Ruud, *Sustainability reporting in Norway – an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers*, „Business Strategy and the Environment” 2009, vol. 18, 4, s. 207-222.

³⁷ G. Jackson, A. Apostolakou, *Corporate social responsibility in western Europe, an institutional mirror or substitute?*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 94, 3, s. 371-394.

³⁸ D. van Caprar, B.A. Neville, „Norming” and “conforming”: Integrating cultural and institutional explanations for sustainability adoption in business, „Journal of Business Ethics” 2012, vol. 110, 2, s. 231-245.

³⁹ I. Castelló, J.M. Lozano, *Searching for new form of legitimacy through corporate responsibility rhetoric*, „Journal of Business Ethics” 2011, vol. 100, 1, s. 11-29.

- etap oszacowania i przewartościowania⁴⁰.

Analiza poszczególnych teorii i poglądów pozwala na zaproponowanie autorskiego modelu, uwzględniającego wkład dotychczasowych teorii wpływających na legitymizację organizacji oraz nastawienie na realizację założeń odpowiedzialnego biznesu, respektując założenia CSR i *sustainability*.

Model ten, wykorzystując podejście procesowe, obejmuje wejście, proces budowy legitymizacji oraz wyjście:

- wejście obejmuje warunki występujące w otoczeniu: z punktu widzenia teorii instytucjonalnej to wymiary środowiska działania organizacji, a także występujące instytucje, ponadto zjawisko instytucjonalizacji CSR i krystalizacji założeń *sustainability*; powinien brać także pod uwagę społeczny system wartości; z punktu widzenia teorii interesariuszy istotna jest identyfikacja interesariuszy i ich atrybuty; z punktu widzenia teorii zasobowej brać pod uwagę należy dostęp do zasobów innych organizacji;

- proces budowy legitymizacji odnosi się do uwzględnienia zasobów, uwarunkowań organizacyjnych oraz koncepcji organizacji, uwzględnia rolę przywództwa, realizację zarządzania interesariuszami, tworzenia wewnętrznych reguł, norm i procedur, a także rutyn, z uwzględnieniem aspektów etycznych; uwzględnia wyodrębnienie głównych wartości przedsiębiorstwa;

- na wyjściu ujawniają się efekty w postaci postrzegania organizacji (przedsiębiorstwa, organizacji sektora społecznego lub publicznego) jako odpowiedzialnej społecznie; dla przedsiębiorstw może to owocować efektami finansowymi (choć niekoniecznie), wzrostem ich wartości, nowymi produktami lub usługami.

Wydaje się, że szczególne znaczenie będzie miało postrzeganie przedsiębiorstwa z punktu widzenia pojęcia odpowiedzialnego biznesu, który realizując działalność gospodarczą i nie rezygnując z własnych interesów uwzględnia interesy społeczne, wartości ekologiczne, a także zasady etyczne⁴¹. W ocenie przedsiębiorstwa przydatne mogą być poglądy dotyczące odpowiedzialności korporacji transnarodowych:

- w obszarze ekonomicznym uwzględnia się respektowanie zasady uczciwej konkurencji, relacji z klientami oraz rzetelność wobec dostawców;

- w sferze społecznej uwzględnia się zaangażowanie w określone sfery życia społecznego i kulturalnego, respektowanie prawa, zwyczajów i zachowanie dziedzictwa kulturowego; odnosi się do wspierania działań prozdrowotnych;

- w obszarze ekologicznym uwzględnia się respektowanie założeń rozwoju zrównoważonego, ochronę zasobów naturalnych oraz ograniczanie zanieczyszczeń i przeciwdziałanie degradacji środowiska naturalnego⁴².

Odpowiedzialność odnosi się nie tylko do przedsiębiorstw, ale także do organizacji niekomercyjnych. O ile jednak przedsiębiorstwa realizują zasady społecznej odpowiedzialności, wykraczając w sposób dobrowolny poza ich zobowiązania ekonomiczne i prawne, to organizacje sektorów społecznego i publicznego ze swej natury są powołane do realizacji celów spo-

⁴⁰ L.P. Tost, *An integrative model of legitimacy judgments*, "Academy of Management Review" 2011, vol. 36, 4, s. 686-710.

⁴¹ E. Tarkowska, *Bogactwo i ubóstwo jako problem etyczny*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013, s. 44-52.

⁴² G. Enderle, *Global competition and corporate responsibilities of small and medium – sized enterprises*, "Business Ethics: A European Review" 2004, vol. 13, 1, s. 54.

lecznych⁴³. W literaturze przedmiotu analizuje się m.in. społeczne zachowanie mediów i szkół wyższych. Podkreśla się, że odpowiedzialne społecznie media podkreślają treści: edukacyjne, dotyczące postaw obywatelskich, proekologicznych, związanych z życiem rodzinnym, wykazują dbałość o poprawność języka polskiego oraz rzetelność relacjonowania wydarzeń kryzysowych, z eliminacją treści agresywnych i reklamujących alkohol⁴⁴. Z kolei odpowiedzialność społeczna szkół wyższych odnosi się do spełniania oczekiwań społecznych, przestrzegania prawa, wiąże się z etyką postępowania, promowaniem postaw obywatelskich i patriotycznych. Postawy prospołeczne przejawiają się także wspieraniem ważnych celów publicznych, dzieleniem się wiedzą i doświadczeniem odnośnie do kultury racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi i ochroną środowiska. Podkreśla się ważność uczestnictwa uczelni w aktywizacji zawodowej regionu i mikroregionu, w którym ona funkcjonuje⁴⁵. Jednak tradycyjnie odpowiedzialność społeczną uczelni wiąże się z jej podstawową działalnością pozostającą w zgodzie z normami prawnymi i moralnymi. Nowoczesne podejście wymaga jednak otwartości na zmiany i odpowiedzialności wobec interesariuszy⁴⁶.

Podsumowanie

Legitymizację organizacji można kształtować w oparciu o znaczący dorobek teoretyczny i praktyczny odnoszący się do budowy organizacji odpowiedzialnych wobec interesariuszy. Legitymizacja ma kluczowe znaczenie strategiczne nie tylko dla przedsiębiorstw, ale także dla organizacji sektora społecznego i publicznego. Realizacja procesu legitymizacji może prowadzić do budowy organizacji odpowiedzialnych społecznie. W tworzeniu legitymizacji znaczącą rolę odgrywają decyzje podejmowane w organizacji. W zaproponowanym modelu można wykorzystać nie tylko podejście związane z różnymi teoriami zarządzania, ale także zweryfikowane rozwiązania praktyczne, oparte na wnioskach z implementacji CSR i *sustainability*.

Bibliografia

- Beetham D., *Legitimacy*, [w:] *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, red. E. Craig, t. 7, Routledge 1998.
- Carroll A.B., *Business and society: ethics and stakeholder management*, College Division South – Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1993.
- Caprar van D., Neville B.A., „Norming” and “conforming”: *Integrating cultural and institutional explanations for sustainability adoption in business*, “Journal of Business Ethics” 2012, 2.
- Castelló I., Lozano J.M., *Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric*, “Journal of Business Ethics” 2011, 1.

⁴³ S. Kauf, *Zarządzanie regionem w kreowaniu rozwoju społeczno-ekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 2, s. 24-29.

⁴⁴ K. Nowakowski, *Społeczna odpowiedzialność mediów w systemie gospodarki rynkowej*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2009.

⁴⁵ T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2012.

⁴⁶ M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

- Chen J.C., Roberts R.W., *Toward a more coherent understanding of the organization – society relationship: a theoretical consideration for social and environmental accounting research*, "Journal of Business Ethics" 2010, 4.
- Chodyński A., Huszlak W., *Determinants of corporate social responsibility (CSR). Implementation in companies*, [w:] *Socially responsible business* (ed. by D. Fatuła, B. Krstić), Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2014.
- Donaldson T., Preston L., *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, "Academy of Management. The Academy of Management Review" 1995, 1.
- Driscoll C., Starik M., *The primordial stakeholder: advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment*, "Journal of Business Ethics" 2004, 1.
- Enderle G., *Global competition and corporate responsibilities of small and medium – sized enterprises*, "Business Ethics: A European Review" 2004, 1.
- Etzioni A., *Modern organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1964.
- Geryk M., *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Jabłoński A., *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, Difin, Warszawa 2013.
- Jackson G., Apostolou A., *Corporate social responsibility in western Europe: an institutional mirror or substitute*, "Journal of Business Ethics" 2010, 3.
- Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Kapias M., *Odpowiedzialność moralna fundamentem odpowiedzialności społecznej organizacji*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", Studia Ekonomiczne, red. ks. G. Polok, Katowice 2011.
- Kauf S., *Zarządzanie regionem w kreowaniu rozwoju społeczno-ekonomicznego*, "Przegląd Organizacji" 2013, 2.
- Klimek J., *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014.
- Kołodko G., *Znaczenie instytucji i polityki dla szybkiego rozwoju gospodarczego*, [w:] A. Noga (red.), *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*, Wyd. PTE, Warszawa 2004.
- Marcinkowska M., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, "Przegląd Organizacji" 2010, 12.
- Miedziński B., *Społeczna odpowiedzialność biznesu a zysk*, "Zarządzanie i Edukacja", maj/czerwiec 2013, 88.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, "Academy of Management Review" 1997, 4.
- Neville B.A., Bell S.J., Whitwell G.J., *Stakeholder salience revisited: refining, redefining, and refueling, an underdeveloped conceptual tool*, "Journal of Business Ethics" 2011, 3.
- North D.C., *Institution, institutional change and economic performance*, "Cambridge University Press" 1990.
- Nowakowski K., *Społeczna odpowiedzialność mediów w systemie gospodarki rynkowej*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2009.
- Owen R., Stilgoe J., Macnaghten P., Gorman M., Fisher E., Guston D., *A Framework for responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, John Wiley & Sons, Ltd., Publication, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom, 2013.
- Peng G.Z., *FDI legitimacy and MNC subsidiary control: from legitimation to competition*, "Journal of International Management" 2012, 2.
- Pogonowska B., *Etos człowieka biznesu. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, PWE, Warszawa 2004.

- Richter U.H., *Drivers of change: a multiple case study on the process of institutionalization of corporate responsibility among three multinational companies*, "Journal of Business Ethics" 2011, 2.
- Roxas B., Coetzer A., *Institutional environment, managerial attitudes and environmental sustainability orientation of small firms*, "Journal of Business Ethics" 2012, 4.
- Rutheford M., *Institutions in economics, the old and the new institutionalism*, Cambridge University Press, Cambridge 1996.
- Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
- Suchman M.C., *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, "The Academy of Management Review" 1995, 3.
- Tarnowska E., *Bogactwo i ubóstwo jako problem etyczny*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2013.
- Thomas T.E., Lamm E., *Legitimacy and organizational sustainability*, "Journal of Business Ethics" 2012, 2.
- Tost L.P., *An integrative model of legitimacy judgments*, "Academy of Management Review" 2011, 4.
- Vormedal I., Ruud A., *Sustainability reporting in Norway-an assessment of performance in the context of legal demands and socio-political drivers*, "Business Strategy and the Environment" 2009, 4.
- Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2012.
- Wilkin J. (red.), *Instytucje gospodarki rynkowej (wybór tekstów)*, Warszawa 1996.
- Wziątek-Staśko A., *Diversity management. Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
- Zhao M., *CSR-based political legitimacy strategy: managing the state by doing good in China and Russia*, "Journal of Business Ethics" 2012, 4.
- Zgółkowska H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, tom 25, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2000.

Nota o Autorze:

Prof. dr hab. Andrzej Chodyński – dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

Author's resume:

Prof. dr hab. Andrzej Chodyński – Associate professor, Director of Institute of Organizational Development and Ecological Management, Andrzej Frycz Modrzewski Krakow University, Faculty of Management and Social Communications.

Kontakt/Contact:

Prof. dr hab. Andrzej Chodyński
e-mail: chodynskia@wp.pl